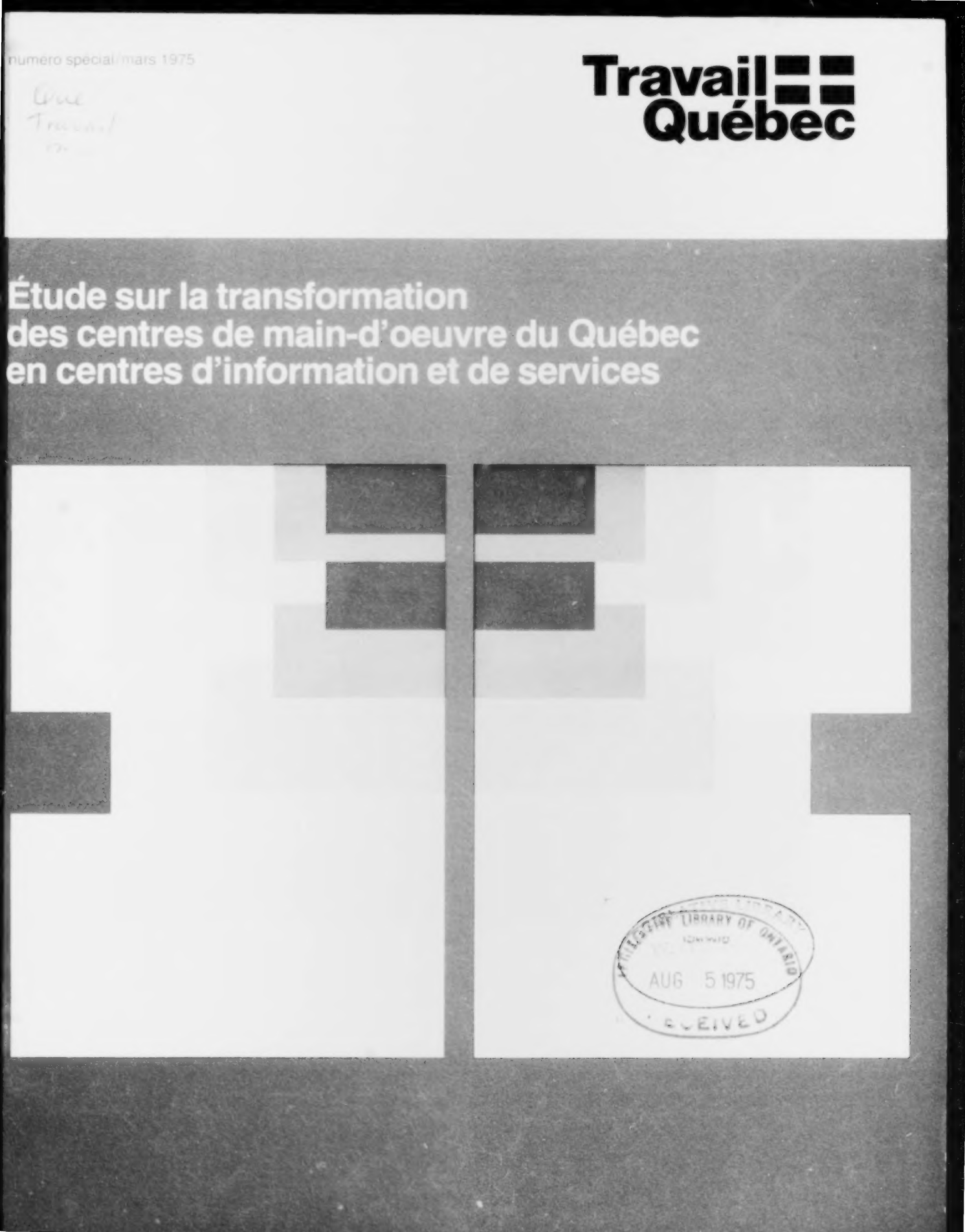
numéro spécial/mars 1975

Travail Québec

Étude sur la transformation des centres de main-d'oeuvre du Québec en centres d'information et de services



Travail Québec

Volume 11, Numéro I
Mars 1975

Numéro spécial

Étude sur la réorganisation des Centres de main-d'oeuvre du Québec en centres d'information et de services

présentée par
Gilles Sainte-Marie et associés
Consultants en communication

Ce numéro spécial porte en page couverture une nouvelle identification graphique. Elle correspond à la réorganisation des Centres de main-d'oeuvre et au besoin actuel pour les travailleurs de se référer à une image unique regroupant l'ensemble des services offerts.

Cette nouvelle appellation, nouvelle image aussi, devient donc le vocable sous lequel sont regroupés le ministère et les commissions, tous les services d'État reliés au monde du travail: Travail Québec.

Ce numéro spécial a pour but de faciliter la compréhension de ces politiques d'accueil et d'information.

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
AUG 5 1975
RECEIVED

Sommaire

1. Approche des problèmes 3
1.1. Organisation physique actuelle 4
1.2. Organisation des tâches 5
1.3. Définition des clientèles 6

2. Avantages d'une politique de regroupement 7
2.1. Au niveau de la localisation 7
2.2. Au niveau de l'information 7
2.3. Au niveau du personnel 8

3. L'information 9
3.1. Information interne 9
3.2. Information externe 10
3.3. Comment est diffusée l'information au public 10

4. L'importance d'une politique d'accueil 13
4.1. Nécessité de « recevoir » les clients 13
4.2. Acheminer le client vers la réponse à son problème 13

5. Le personnel 15
5.1. Description des tâches 15
5.2. Capacités générales du personnel 18
5.3. Ébauche du type de formation 19
5.4. Postes à créer 19

6. Les prototypes 21
6.1. Les réseaux 21
6.2. L'organisation physique des bureaux 22
6.3. Le fonctionnement 23
6.4. Les fonctions-satellites 24

7. Publicité 25
7.1. Campagne de lancement des centres Travail-Québec 25

Annexe 27

Conclusion 29

105-06395/

1 Approche des problèmes

Actuellement, le cloisonnement est tel entre les services rattachés au ministère du Travail et de la main-d'oeuvre qu'il entraine une information inadéquate du client travailleur.

Si l'information circule verticalement à l'intérieur de chacun des organismes touchant à la main-d'oeuvre, soit la CIC et CASIC, la CAT, la CSM et la CFP, et à l'intérieur du ministère du Travail et de la main-d'oeuvre, elle ne circule à peu près pas au niveau horizontal et rejoint difficilement la clientèle visée (voir graphique 1).

Il s'ensuit que, pour obtenir le renseignement dont il a besoin, le client travailleur doit parfois visiter deux, trois, ou même quatre bureaux avant de pouvoir trouver une solution à son problème, et il doit aussi quelquefois faire des démarches par téléphone en nombre exagéré.

Lorsque nous avons rendu visite aux chefs de bureau des Centres de main-d'oeuvre du Québec, nous avons appris que les demandes de renseignements de la clientèle touchent, après la question de placement bien sûr, au salaire minimum, aux accidents de travail, au régime des rentes, à l'assurance-maladie, aux emplois disponibles à la Baie James, aux permis de travail, à l'assurance-chômage, au recyclage scolaire, etc...

Nous avons pu constater l'ampleur des besoins d'information du public, autant du public urbain que du public très éloigné des grands centres.

Nous avons pu identifier également les problèmes majeurs, qui nous semblent être:

- le manque d'organisation des réseaux internes d'information de chacun des organismes de la main-d'oeuvre.
- l'absence d'un réseau global d'information.
- le fait que les bureaux de service ne soient pas situés aux points stratégiques des villes.
- le fait aussi qu'ils soient difficiles d'accès (ils n'ont pas pignon sur rue, le public doit se débrouiller à travers un dédale de corridors).

Nous étudierons donc les possibilités de créer des réseaux de communication qui pourront fournir au client

travailleur la meilleure information, la plus complète, la plus accessible avec le minimum d'effort (voir graphique 2).

1.1. Organisation physique actuelle

1.1.1. localisation

Il vaut la peine d'établir la liste comparative des bureaux régionaux du Ministère et des commissions, pour constater ce qu'une politique de regroupement et de régionalisation peut offrir à la clientèle des employeurs et des travailleurs (voir graphique 3).

Nous entendons par travailleurs tous ceux qui peuvent passer à un moment ou à un autre, qu'ils soient salariés ou en chômage, par un des bureaux du Ministère ou des commissions.

Le graphique 3 illustre la difficulté pour un client non-informé de s'orienter face à l'éparpillement de tous ces bureaux régionaux. Des problèmes aussi simples que l'éloignement entre Sept-Îles et Hauterive, ou entre Rouyn et Val-d'Or, peuvent décimer rapidement une clientèle qui n'a pas les moyens de faire la navette entre un bureau de la CIC et celui du Centre de main-d'oeuvre, situés dans deux villes différentes.

Un client non ou mal informé, et surtout celui qui ne peut pas définir lui-même son problème, ne peut à plus forte raison identifier la source d'information où il pourrait aller chercher les renseignements dont il a besoin.

1.1.2. état des lieux (voir annexe)

C'est surtout dans le cas des Centres de main-d'oeuvre et des bureaux régionaux de la CSM que l'on se heurte à un sérieux problème d'aménagement fonctionnel, d'accessibilité et d'identification des locaux. Leur localisation ne permet pas aux clients de les repérer facilement, ne leur permet pas non plus de bien les identifier par rapport aux autres bureaux offrant des services aux travailleurs (CIC, CAT, etc...). Les sources d'information sont mal connues du public qu'elles visent, donc inefficaces puisqu'elles n'atteignent qu'en partie la clientèle. Il y a un manque d'identification tel que le client ne sait absolument pas où se diriger; ce n'est que par tâtonnement qu'il parvient à trouver le bureau où il doit vraiment aller.

Notons au passage l'exemple du client qui va chercher des renseignements au bureau des permis parce que ce bureau est mieux identifié, par une affiche bleue et une fleur de lys, que le Centre de main-d'oeuvre que rien ne signale. Les Centres de main-d'oeuvre du Canada ayant des bureaux bien situés et disposant d'un personnel considérable, le client s'oriente directement vers ce bureau alors qu'on l'a convoqué au CMQ. Ces exemples peuvent sembler absurdes, mais ce sont des faits dont nous ont fait part la plupart des chefs de bureau que nous avons rencontrés.

1.1.3. état des communications entre les services

Le manque de communication entre chacun des organismes et le ministère du Travail entraîne une mauvaise information du client. Par exemple, un client qui entre au CMQ pour savoir quel est le salaire minimum, se fait répondre que le salaire minimum est maintenant de $1.80, alors qu'il vient d'être augmenté à $2.10. Il s'en suit une foule de problèmes pour ce client, problèmes qui auraient pu être facilement évités par une bonne diffusion de l'information.

Il est donc souhaitable que l'information circule de façon plus efficace entre les services de Main-d'oeuvre. Ce désir nous a d'ailleurs été exprimé par la plupart des personnes que nous avons rencontrées et ce, à tous les niveaux du Ministère et des commissions.

D'autre part, les systèmes de communication n'étant pas partout les mêmes, par exemple, ordinateurs à la CAT et Télex aux CMQ, ce qui est d'ailleurs tout récent, il faudrait songer à relier tous ces systèmes pour faciliter l'acheminement de l'information. Nous pouvons tout de suite entrevoir deux façons de le faire, soit en équipant tous les bureaux de la même manière par un système d'ordinateur auquel tout le monde pourra avoir accès, soit par un système de bureaux d'information, plaques tournantes qui auront pour même source de renseignements un bureau central dont la tâche sera de colliger toute l'information.

À l'heure actuelle, la vitesse à laquelle les données sont acheminées vers leur point de destination varie suivant le système utilisé. Lorsqu'un employé de la CIC se voit enregistré comme travailleur de la construction et ce, dans un délai de 24 heures grâce à un système d'ordinateur, et qu'il ne peut pas travailler légalement sans avoir en main sa carte de qualification émise par le Centre de main-d'oeuvre dans des délais de trois semaines, des problèmes d'illégalités peuvent survenir, reliés tout simplement à une question d'efficacité: il est plus rentable et plus efficace de faire travailler ce client sans sa carte de qualification, au risque d'une forte amende, que de le faire attendre et de faire attendre son employeur.

1.1.4. état des communications à l'intérieur du Ministère

L'état des communications à l'intérieur du Ministère lui-même pose également un problème. Bien que la situation se soit grandement améliorée depuis quelques années, il subsiste encore un problème de cloisonnement assez grave, tant au niveau des directions générales, qu'entre celles-ci, les directions régionales et les CMQ.

C'est surtout dans les bureaux régionaux que l'on nous a fait part du désir de rencontrer plus fréquemment les autres directeurs régionaux, d'avoir plus facilement accès aux études et aux recherches faites par le Ministère à la direction générale de la recherche.

Le type de rencontres à prévoir doit être défini très précisément et ne doit pas être prétexte comme c'est le cas actuellement à un « concours d'efficacité » entre les directeurs régionaux. Les rencontres devront constituer de véritables séances d'information où l'on pourra mettre en commun l'information de chacun sur la connaissance du marché du travail, l'analyse des ressources de main-d'oeuvre, la pénétration du marché régional, etc.

Il nous semble que l'attitude positive des directeurs régionaux et de la plupart des chefs de bureau favorise l'établissement d'un système de rencontres et de séances d'information.

1.1.5. problèmes posés par une politique de regroupement

Il est clair que le regroupement ne peut se faire sans que soient effectués d'abord des changements dans les politiques du Ministère par rapport aux activités et à l'autonomie des commissions. Cela n'est évidemment pas de notre ressort d'apporter des solutions à ce genre de problèmes, mais il est essentiel de souligner l'existence de problèmes qui sont reliés de façon étroite à la question que nous étudions actuellement. Nous nous devons de souligner que, pour être efficaces, les recommandations contenues dans ce rapport doivent être appliquées dans les plus brefs délais.

1.2. Organisation des tâches

1.2.1. situation actuelle dans les Centres de main-d'oeuvre

Nous avions déjà présenté dans un premier compte-rendu de nos recherches remis au Ministère à la fin d'août de cette année, les opinions des chefs de bureau des Centres de main-d'oeuvre sur les tâches qu'ils ont à remplir. Si nous avons été amenés à considérer que le placement n'est qu'une des tâches qu'ont à accomplir les CMQ, les chefs de bureaux par contre n'ont pas la même optique. Selon les nouvelles politiques de la direction générale de main-d'oeuvre, le placement doit se faire d'une façon différente de ce qu'elle était auparavant, et doit faire partie également d'un ensemble de tâches diversifiées.

Dans les cadres d'une politique de regroupement, les tâches actuelles pourraient demeurer sans que cela pose de problèmes particuliers, mais il faut aussi entrevoir la possibilité de relier entre elles les activités connexes, si l'on veut obtenir de bons résultats.

Nous considérons que les tâches de placement, de reclassement, de qualification et de counseling peuvent continuer à se faire exactement comme elles se font actuellement, mais qu'elles doivent sous-tendre la tâche d'information que nous tentons de systématiser. Encore là ce n'est pas à nous de juger s'il est opportun, par exemple, que les CMQ continuent à faire le placement: cela dépend uniquement des orientations du Ministère et des commissions. Nous devons cependant considérer le fait que certaines des tâches des nouveaux centres Travail Québec risquent de se recouper à un certain point de notre système et qu'il faut tout de suite définir le type des tâches communes qu'il sera possible ou non de rattacher à l'ensemble des activités.

1.2.2. problèmes posés par un regroupement au niveau des tâches

Si nous considérons l'ensemble de toutes les activités du Ministère et des commissions, nous constatons que la tâche d'informer le public est commune à tous ces secteurs de la Main-d'oeuvre. Le ministère du Travail et toutes les commissions ont également besoin de se faire connaître et ont besoin de moyens efficaces pour diffuser leur information dans le grand public. Cette tâche va de pair avec un rôle d'accueil puisque le client qui entrera dans ces nouveaux centres vient chercher une solution à un problème qu'il est souvent incapable de formuler. Chacun des bureaux existants doit fournir une certaine part de « travail d'accueil », et tout cet aspect de leur rôle doit être pris très sérieusement en considération. L'accueil fait partie des services importants, même si à première vue, cela semble être une activité accessoire.

Nous sommes en présence de divers bureaux qui visent tous un même public mais selon des angles différents, en passant sensiblement par les mêmes méthodes: accueil, information, entrevue.

Le problème le plus important sera donc celui de coordonner ces fonctions d'accueil et d'information.

Le regroupement global des tâches ne nous semble pas souhaitable. L'ampleur de l'organisation de chacune des commissions et du Ministère ne permet pas non plus d'y songer. D'ailleurs, les besoins de la clientèle étant à ce niveau des besoins d'information, le regroupement ne doit rassembler que ces fonctions communes, soit, l'information et l'accueil de la clientèle.

1.3. Définition des clientèles

1.3.1. selon les besoins

Quant aux besoins de la clientèle des CMQ et des commissions, qui sera celle des nouveaux centres Travail Québec, nous pouvons dessiner à grands traits les types de raisons qui amènent le client dans l'un ou l'autre des bureaux que nous tentons de regrouper (voir graphique 4). Qu'il s'agisse d'employeurs, de salariés ou de chômeurs, le besoin d'information reste tout aussi important.

Nous devons noter cependant qu'au niveau des employeurs, ceux qui ont le plus besoin d'une information sytématisée sont les chefs de moyennes et surtout de petites entreprises, car les employeurs des grosses entreprises ne font pas appel à des bureaux d'information de ce type. Ils s'adressent plutôt directement au bureau central des différentes commissions ou à la direction générale de la Main-d'oeuvre. De la même façon chez les travailleurs le besoin d'information se fait particulièrement sentir chez les employés non-syndiqués (70% de la main-d'oeuvre au Québec), qui ne possèdent aucun moyen de se rattacher à un groupe qui les identifie. Ils font donc appel directement à un Centre de main-d'oeuvre. Il en va de même pour les étudiants, qui composent quand même une grande part de la clientèle urbaine, et tous ceux qui se retrouvent sans expérience sur le marché du travail. Notre clientèle est donc unifiée au niveau de son besoin d'information. Quelle que soit la raison précise qui amène le client à faire appel à un centre de main-d'oeuvre, il y a la plupart du temps un manque d'information à la base de son problème. (50% des gens qui téléphonent ou qui se rendent à un CMQ le font pour demander de l'information).

1.3.2. selon les régions

Le besoin ne change pas beaucoup selon les régions, ou selon la situation générale en termes de main-d'oeuvre. Que telle ou telle région ait plus ou moins de mineurs ou de travailleurs de la construction, de pêcheurs ou de travailleurs forestiers, le profil des besoins demeure sensiblement le même. Le public n'est pas au courant des services qui lui sont offerts et nous avons été étonnés au cours de cette étude de constater combien de gens ne connaissaient même pas l'existence des Centres de main-d'oeuvre du Québec alors que tout le monde identifie très bien les Centres de main-d'oeuvre du Canada. De la même façon, les gens ne connaissent pas véritablement le rôle des différentes commissions. Bien que leur existence soit plus connue que celle des Centres de main-d'oeuvre, le public ignore le type de services qu'offrent ces bureaux. Cela nous semble significatif par rapport aux besoins d'information de la clientèle, car s'il semble nécessaire de mieux informer les clients déjà inscrits au CMQ, il est aussi nécessaire d'informer toute cette clientèle qui n'a pas accès aux bureaux des services de main-d'oeuvre tout simplement parce qu'elle ne connaît ni leur existence ni leurs fonctions. Cela semble particulièrement flagrant dans la région du Montréal métropolitain où le public est saturé de renseignements de toutes sortes parmi lesquels il est difficile de faire un choix judicieux.

Le problème que l'on rencontre le plus fréquemment dans les régions rurales, où les contacts sont plus faciles et moins anonymes que dans un milieu urbain, est celui de l'éloignement des grands centres et de la difficulté de se déplacer pour aller chercher de l'information ou des services. Les moyens de rejoindre le public sont plus restreints et le meilleur véhicule d'information semble encore être le « bouche à oreille ».

2 Avantages d'une politique de regroupement

2.1. Au niveau de la localisation

Il faut spécifier que les termes de « regroupement physique » ne veulent pas nécessairement dire que tous les bureaux du Ministère et des commissions seront regroupés dans un même édifice. Cette solution serait peut-être la plus avantageuse mais elle pose de sérieux problèmes de location, de construction et d'aménagement. Elle peut toutefois être envisagée à très long terme. Le regroupement dans une même ville pourra ensuite suffire à améliorer grandement la situation actuelle. D'ailleurs, la localisation des bureaux du Ministère et des commissions prendra moins d'importance lorsque les nouveaux bureaux Travail Québec seront les principaux endroits de rencontre avec le public. Si ces bureaux sont reliés par des moyens efficaces de communication avec les bureaux du Ministère et des commissions, il sera moins nécessaire de regrouper tous les services dans un seul édifice.

On sait ce que la création de complexes « géants » implique, on sait aussi que le public se laisse facilement effrayer par de tels édifices. Si notre but est de rejoindre facilement le public, il nous faut alors penser le regroupement en fonction d'un accès facile. La création de bureaux identifiés comme des centres où l'on retrouve tous les services de la Main-d'oeuvre, centres d'accueil et d'information, serait alors une solution plus facile et sans doute plus justifiable par rapport aux besoins du public.

2.2. Au niveau de l'information

Qu'il s'agisse de l'information du grand public ou de celle du personnel des CMQ et des bureaux de chacune des commissions, nous devons faire en sorte qu'une politique de regroupement arrive à décloisonner l'information au niveau de ses sources.

2.2.1. information interne

L'information donnée au public dépend de la façon dont le personnel reçoit les renseignements de base et les données générales sur tous les services offerts par les nouveaux centres Travail Québec. Le manque de com-

munication qui existe actuellement n'offre rien de très positif ni de très stimulant au personnel en place, qui se voit souvent débordé par l'ampleur du problème de main-d'oeuvre et des renseignements à fournir à la clientèle.

Il s'ensuit un désintérêt considérable et de la part du personnel et de la part du public qui ne parvient pas à réunir les renseignements dont il a besoin.

Par une bonne politique de regroupement au niveau de l'information, on éviterait une foule de problèmes mineurs qui découlent du manque de systématisation dans la diffusion de l'information. Il n'est pas normal qu'un travailleur ne puisse pas obtenir d'information sans se rendre à quatre endroits différents, et que même au bout de toutes ses démarches, qu'il ne puisse pas se fier aux renseignements qui lui ont été donnés. Si l'information est véhiculée par un seul canal de diffusion qui sera les centres Travail Québec, on évitera ainsi une confusion et une diversification qui nuit en ce moment au travailleur (voir graphique 5).

2.2.2. information externe

L'information devra être appuyée sur une véritable connaissance des besoins du marché du travail et devra provoquer une pénétration réelle de ce marché. Le regroupement au niveau de l'information est en quelque sorte la clé de l'efficacité des centres Travail Québec, car toutes les activités de ces centres, si elles ne sont pas basées sur de solides connaissances, ne pourront pas apporter les résultats espérés.

L'information externe dépendra donc en grande partie de la valeur de l'information interne. C'est un fait qu'il faut garder à l'esprit.

2.3. Au niveau du personnel

À la suite de nos visites dans les CMQ, les bureaux régionaux de la Main-d'oeuvre et de certaines commissions, nous avons constaté que le personnel en place était étonnamment bien disposé à faire un effort face à un programme de regroupement. Le personnel semble surtout très conscient du rôle à jouer auprès du public des travailleurs. Bien que les nombreux changements survenus au cours des dernières années en aient aigri et découragé plusieurs, il demeure que le regroupement est bien accepté par la plupart.

Du côté des commissions surtout, l'idée est bienvenue; le personnel croit à l'efficacité d'un tel regroupement.

Compte tenu des ressources actuelles, le regroupement du personnel du Ministère et des commissions dans un même bureau d'accueil et d'information peut se faire assez aisément.

Bien sûr, il faut tenir compte de tous les problèmes humains qui peuvent à eux seuls ébranler l'efficacité du système. Mais si les ressources sont bien utilisées et soutenues par un bon programme de formation du personnel, par des séances d'information et de rencontres régulières, le regroupement de tout ce personnel diversifié deviendra un moyen de mieux servir le public, plus rapidement, plus efficacement et d'une façon plus complète.

3 L'information

3.1. Information interne

À l'intérieur des commissions, l'information circule passablement bien dans le sens vertical, c'est-à-dire des directeurs vers le personnel des bureaux auxquels le public a accès. Le problème de la communication « verticale «se fait surtout sentir à l'intérieur du Ministère où il est difficile de faire circuler l'information de façon uniforme. Le problème est plus grave dans le cas du personnel des CMQ, qui veut faire parvenir l'information aux plus hauts paliers (voir graphique 6). Des directions générales et régionales vers le personnel des CMQ, on rencontre aussi des difficultés quoique maintenant, avec l'installation du système Télex, la situation devrait grandement s'améliorer. Cela n'est toutefois pas suffisant; il faut prévoir tout un système de rencontres et de séances d'information du personnel, pour le mettre constamment au courant des dernières recherches, des derniers programmes et ce, d'une façon plus convaincante et plus stimulante que le simple envoi de messages Télex ou de lettres.

Chacune des commissions et le ministère doit fournir l'information de base à son personnel, soit au niveau de la formation, soit au niveau d'un recyclage constant. Chaque organisme peut se charger d'informer lui-même son personnel sur ses activités spécifiques. Une fois le personnel bien informé de la nature des services qu'il a à offrir à la clientèle des travailleurs, il sera prêt à recevoir une information coordonnée, touchant l'ensemble des services offerts par les centres Travail Québec.

Cette information interne coordonnée est à la base d'un programme de formation continue du personnel. On pourra par exemple prévoir des séances d'information et des rencontres à tous les mois.

Ces séances peuvent se donner sur le lieu de travail, par le visionnement de documents audio-visuels (vidéocassettes) autour d'un animateur.

L'information interne dépendra donc du Ministère et de chacune des commissions. L'information coordonnée se fera par contre en collaboration pour permettre la formation commune du personnel en place. Cette information devra venir du comité de direction qui s'occupera

de l'organisation et qui veillera au bon fonctionnement des centres Travail Québec.

3.2. Information externe

3.2.1. information diffusée par le Ministère et les commissions

L'information de base concernant chacun des organismes, à savoir adresse, numéro de téléphone et heures d'ouverture de chacun des bureaux d'une région, doit être diffusée sous une forme très simple, facile à consulter rapidement. Le « poster géant » se prête très bien à ce genre d'information (un peu comme les tableaux de départ et d'arrivée dans les gares).

L'information externe porte aussi sur la nature des services offerts par le Ministère et les commissions, par exemple: qu'est-ce que la CAT a à offrir aux employeurs, aux travailleurs; comment fonctionne la CSM et qu'apporte-t-elle aux travailleurs, etc...

Étant donné le manque d'information et la confusion qui règne au sein du public qui ne sait pas ce que fait tel ou tel organisme de la Main-d'oeuvre, il faudra diffuser un minimum de renseignements sur les services offerts par chacun d'eux. Cette information servira à mieux situer la clientèle par rapport aux nombreux services et à l'éventail des sources de renseignements.

Cette information peut être traitée sous forme de « cas » où seraient incarnés les problèmes qui se posent le plus fréquemment à chacune des commissions et dans les CMQ.

Notons que, actuellement, le cloisonnement entre chacune des commissions est énorme. Certains directeurs régionaux des commissions nous avouent avoir une idée très vague des activités des CMQ et des autres commissions. Ce manque d'information au niveau des directions régionales, doit être comblé très rapidement pour l'efficacité du regroupement.

3.2.2. par les organismes connexes via le Ministère

Une autre partie de l'information à diffuser vient de l'extérieur, c'est-à-dire d'autres ministères, provinciaux ou fédéraux; par exemple: les programmes spéciaux du ministère de la Main-d'oeuvre et de l'immigration, auxquels les clients doivent s'inscrire en passant par les CMC, les programmes du ministère de l'Éducation, du ministère des Affaires sociales, etc. Cela nécessite donc une collaboration étroite entre la direction des centres Travail Québec et les sources extérieures d'information. Il faudra établir une communication régulière et bien suivie, à un niveau régional, pour que l'information arrive toujours à temps et qu'elle soit diffusée efficacement.

3.3. Comment est diffusée l'information au public (voir graphique 7.)

3.3.1. comptoir d'accueil

Il est nécessaire de développer la formule du « comptoir d'accueil » comme on en trouve dans les CMQ et dans les bureaux des commissions. Le comptoir doit exister comme tel et ne doit pas être, comme dans bien des cas actuellement, le bureau de la réceptionniste. Le « comptoir d'accueil » doit remplir le rôle d'espace de triage, de lieu de « dispatching »; c'est là que l'on fournit l'information mineure, les renseignements sur les démarches à faire pour tel ou tel genre de problèmes. C'est également à partir du comptoir d'accueil que le client est dirigé, soit vers une source précise d'information, soit vers la personne qu'il doit voir, et c'est là aussi que l'on peut se procurer la documentation écrite, brochures et dépliants. Le comptoir d'accueil est très important par rapport à toute l'image des centres Travail Québec. C'est selon l'efficacité de ce comptoir que le public jugera en quelque sorte de l'efficacité des centres.

3.3.2. salle d'information

La salle d'information sert à la fois de salle d'attente, s'il y a une trop grande affluence au comptoir d'accueil ou s'il est impossible d'avoir tout de suite une entrevue avec un agent ou un conseiller.

C'est dans cette salle que l'on diffuse l'information de base sur le rôle du centre Travail Québec, sur les services offerts, et sur chacun des organismes regroupés. On peut également y distribuer la documentation écrite, mais le plus important de l'information sera diffusée par des moyens audio-visuels.

Étant donné que l'information de base est suffisamment constante, et que ce type d'information ne touche que des principes généraux, nous suggérons que cette information soit diffusée par vidéocassettes. Les avantages des moyens audio-visuels ne sont plus à démontrer, nous ne nous étendrons pas sur le sujet. Le client aura donc accès à des données un peu arides, mais traitées de façon à ce que la matière soit très facilement compréhensible. Le traitement par « exemples de cas » peut aider beaucoup à la compréhension; il faut donc

prévoir la production de vidéocassettes sur des « cas-types » que l'on rencontre dans les CMQ et dans les bureaux des commissions.

3.3.3. documentation audio-visuelle

La documentation audio-visuelle étendue à une telle échelle, ie: répartie à travers les centres Travail Québec de la province, doit faire l'objet d'une systématisation sérieuse. Il nous faut penser à installer un système uniforme, pour faciliter la diffusion et éviter des frais inutiles. Le système des vidéocassettes se prête très bien à ce genre de cas.

Nous prévoyons deux types de programmes sur cassettes, deux traitements différents de l'information: dans un premier temps, la description des services offerts, les activités et la nature de chacun des organismes, et d'autre part les « cas-types », traitement dramatisé des situations que rencontre fréquemment le client dans sa vie de travailleur.

Cette forme de documentation a deux fonctions bien précises; il s'agit d'abord d'informer le public des centres Travail Québec, et aussi d'informer la clientèle qui ne passe pas nécessairement par les centres. Le système des vidéocassettes permet de « déplacer » l'information là où on en a besoin. On pourrait donc grâce à ce système aller donner des séances d'information auprès de groupes de travailleurs ou d'employeurs (syndicats, clubs sociaux, comités de citoyens, etc.).

3.3.4. documentation écrite

L'information existante appuyée d'une documentation plus précise sur les centres Travail Québec sera traitée sous forme de brochures, de dépliants et de posters. Elle réunira tous les renseignements de base sur les centres, chacunes des commissions et le Ministère, (services offerts, adresses, téléphones, etc.). Toutes les brochures et les dépliants pourront être réunis dans une pochette Travail Québec pour être plus facilement distribués lors des visites aux groupes de travailleurs ou d'employeurs pour les séances d'information.

3.3.5. publicité

La publicité sur les activités des centres Travail Québec constitue une autre façon d'informer le public sur les services qui lui sont offerts. Il s'agit ici d'une publicité à long terme et continue, diffusée par les canaux normaux, soit la radio et la télévision, les journaux (incluant les journaux locaux), les endroits publics, gares, aéroports, autobus, etc...

4 L'importance d'une politique d'accueil

4.1. Nécessité de « recevoir » les clients

Une politique d'accueil de la clientèle est nécessaire au bon fonctionnement des centres Travail Québec. Si nous considérons tous les problèmes humains qui sont liés aux problèmes de travail d'un individu, nous constatons qu'il est très important d'écouter le client. Nous sommes conscients de cette fierté qu'ont actuellement les chefs de bureau des CMQ d'être plus humains que le personnel des CMC. Il semble qu'une bonne partie de la clientèle des CMQ recherche cette « oreille attentive » qui écoutera son histoire. Il est important que le client sente que l'on s'occupe de lui. Dès sa première visite au centre Travail Québec, le personnel doit aider le client à définir la nature de son problème.

Les nouveaux centres Travail Québec seraient donc des espèces de « cliniques de main-d'oeuvre » où on saurait vite comment résoudre des problèmes, exactement comme fonctionne la clinique d'urgence d'un hôpital. Les « consultations » plus complexes seraient alors données dans les bureaux régionaux.

4.2. Acheminer le client vers la réponse à son problème

L'accueil des clients ne se limite pas à les recevoir avec le sourire. Il faut dès cette première étape, pouvoir orienter le client et l'acheminer vers la source de renseignements dont il a besoin. Il est donc nécessaire d'écouter véritablement le client et d'avoir les moyens de le référer rapidement à la personne qui pourra l'aider.

Encore ici, il ne s'agit pas de se « débarrasser » de lui en le renvoyant à quelqu'un d'autre, mais bien de pouvoir identifier son problème pour pouvoir y apporter une solution valable. Le « comptoir d'accueil » n'est donc plus simplement une table où l'on ramasse quelques brochures mais un centre de triage d'où le client peut vraiment être orienté vers la solution dont il a besoin.

5 Le personnel

En tentant de décrire le prototype de l'employé préposé à la réception ou à l'accueil du public dans les centres de Travail Québec, nous risquons fort de divaguer sur un être hypothétique qui n'existera jamais. En effet, il y aura divers types de postes plus ou moins directement reliés à la fonction d'accueil; dans certains centres une équipe s'en chargera, dans d'autres une seule personne, et on aura, par conséquent, affaire à des généralistes ou des spécialistes par la force des choses. Plutôt que de décrire les capacités d'un individu, nous avons choisi de décrire les activités que devront pouvoir exécuter des personnes ainsi que les qualifications qu'on pourra exiger d'elles.

On parlera donc des activités à exécuter, des capacités spécifiques qu'elles requièrent et des aptitudes générales fondamentales. L'analyse qui suit divise en huit agrégats fonctionnels l'ensemble des tâches, agrégats qui pourront dans la pratique être morcelés, répartis entre postes de façon verticale ou horizontale; autrement dit, certaines de ces tâches (et nécessairement les aptitudes qui les sous-tendent) pourront être attribuées à des postes de direction ou d'exécution (voir graphique 8).

De façon générale, la description de chacun de ces agrégats incluera des considérations sur l'aptitude à exécuter un certain nombre de tâches et sur les capacités particulières nécessaires au succès dans ces tâches.

5.1. Description des tâches

Il s'agit des domaines de tâches, décrits en quelque sorte sous une forme modulaire, qui seront communs à l'ensemble des services offerts par les centres Travail Québec: soit service à la clientèle, accomodation avec le client, entrevue et transmission d'information, cueillette, distribution et vérification de l'information, consultation et services professionnels, répartition et allocation des services, classification et tenue de dossiers, compilation et enregistrement.

5.1.1. domaine des tâches de service à la clientèle

Le personnel doit être capable de fournir rapidement au public une réponse aux demandes de renseignements

ou de services; il doit aussi pouvoir maîtriser les situations particulières qui font occasionnellement partie de ce type de tâches. Par exemple, il doit être capable de situer le problème particulier de ceux qui sont incapables de le formuler; selon les cas, il doit adopter une attitude plus ou moins centrée sur la tâche, ou plus ou moins centrée sur l'aspect interpersonnel de la rencontre; il doit faire preuve de patience avec les cas qui lui reviennent régulièrement et si possible les suivre personnellement.

Il doit être capable de s'adapter à la variété de clients auxquels il a affaire, c'est-à-dire adopter une attitude aussi réceptive face aux étudiants qu'aux travailleurs ou aux chômeurs, aux femmes qu'aux hommes, aux syndiqués qu'aux non-syndiqués, handicapés ou non, professionnels ou non, etc...

5.1.2. domaine des tâches d'accomodation avec le client

Ce sont les tâches qui ont spécifiquement rapport avec le fait de mettre les gens à l'aise dans le cadre d'une relation où il faut leur donner des services d'ordre personnel ou social. Des traits aussi classiques qu'une personnalité « charmante » et pas trop agressive socialement, la capacité d'entreprendre et de soutenir une conversation, si brève soit-elle, une apparence soignée mais neutre en termes de « rituels » ou de « signaux », des manières plus fonctionnelles que de type Dale Carnegie se retrouvent habituellement chez les gens qui remplissent adéquatement ce genre de tâches.

Ces personnes sont elles-mêmes à l'aise lorsqu'elles font l'objet d'une entrevue et se comportent aussi naturellement d'un côté que de l'autre de la table, verbalisent fréquemment une préférence marquée pour ce genre de travail. Elles sont plus disposées que la moyenne des gens à faire des compromis en ce qui a trait à leur apparence, si c'est une des conditions d'un bon contact avec le public. Dans ce dernier cas, ce sont surtout les particularités locales qui dictent les critères d'apparence.

On peut inclure dans cet univers de fonctions toutes les caractéristiques qui accrochent auprès du public, au delà de la simple question de l'apparence physique.

Les qualités personnelles comptent beaucoup: celui qui a le plus de succès dans ce genre de tâches est en général plus réceptif que persuasif, quitte à être légèrement introverti socialement parlant, mais pas au détriment de la qualité du contact avec le client. Le type « vendeur » réussit rarement dans ce genre d'occupation. En général, une approche particularise plutôt qu'universaliste face aux problèmes constitue un atout dans les tâches d'accueil; chaque cas est considéré comme un univers en soi et non comme un autre rouage d'un énorme et merveilleux système...

Indirectement, découlent des précédents traits divers types de tolérance, entre autres à la frustration et à l'agression: autant le préposé à l'accueil aborde de façon « personnalisée » chacun des cas qu'il reçoit, autant il comprend que les flammèches occasionnelles ne sont pas dirigées vers lui personnellement ce qui lui permet de ne pas être paralysé par les situations de conflit ou d'agression.

À la suite de ces constatations extraites de recherches empiriques, nous sommes tentés d'extrapoler pour ajouter que les personnalités dogmatiques ont peu de chances de succès dans ce type de tâches, où la tolérance et l'adaptabilité ont beaucoup d'importance en termes interpersonnels. Au niveau cognitif, nous le verrons plus loin, la flexibilité est aussi un atout: elle permet d'éclairer des clients qui sont eux-mêmes incapables de digérer des éléments d'information contradictoires issus de diverses sources.

5.1.3. domaine de l'entrevue et de la transmission d'information

Le personnel doit pouvoir interviewer des individus dans le but de recueillir de l'information pertinente, évaluer cette information et /ou les qualifications des individus en question selon les services de Main-d'oeuvre dont ils relèvent; il doit aussi pouvoir fournir de l'information relative à l'interprétation correcte des règlements, normes, lois, etc... en matière de Main-d'oeuvre.

Ce sous-ensemble de fonctions se rapproche davantage de la maîtrise des contenus d'information que du contact personnel. Toutefois, il implique la capacité d'aborder des sujets spécialisés avec des gens de toutes catégories, et suppose la capacité d'adapter la formulation du message à la personne qui le reçoit; plus loin que la pure contorsion verbale, on a ici un rapport direct avec la capacité des employés de s'ajuster à des clientèles de statuts socio-économiques variables. Selon qu'ils perçoivent le client comme de statut supérieur, égal ou inférieur au leur, on observera des variations dans l'efficacité de la relation de transmission d'information; les clients se sentiront plus ou moins à l'aise et on obtiendra leur confiance en proportion.

Le fait d'avoir des connaissances élémentaires dans le domaine de l'interprétation des statistiques et le fait d'être attentif aux détails pour localiser rapidement les erreurs d'interprétation ou d'information jouent un rôle

en faveur du futur préposé à l'accueil; on peut aussi mentionner sa capacité de se référer efficacement à des données écrites ou audio-visuelles, etc...

Pour la transmission d'information comme telle (au client ou à d'autres services internes), il aura avantage à être doué d'un bon raisonnement analytique pour pouvoir agencer ou démêler des sources multiples d'information.

Dans la mesure où ces opérations s'accroissent en complexité, il devra être sensible à la compréhension du client et assez patient pour revenir sur du matériel déjà transmis aussi souvent que nécessaire sans perdre son sang-froid.

Une formation en relations humaines dans la mesure où elle a son pendant pratique permet d'être constamment sensibilisé à ce type de problème.

La capacité de mener efficacement une entrevue non-standardisée avec le client fait partie de ce sous-ensemble de tâches; suivent les caractéristiques que l'on retrouve habituellement chez ceux qui réussissent dans cette technique particulière:

- connaissance du sujet traité
- conceptualisation et analyse
- passage de concepts à des domaines de contenus et questions
- acquisition et exploitation de nouvelles idées
- formulation des questions
- identification des personnes éligibles à l'entrevue
- acquisition de la collaboration et confiance des répondants
- notation des données de l'entrevue.

Ce sont là des caractéristiques qu'il n'est pas essentiel de trouver toutes chez la même personne: certaines peuvent relever surtout des chef de section et d'autres des exécutants eux-mêmes.

5.1.4. domaine de la cueillette, distribution et vérification de l'information

Il s'agit ici de toutes les fonctions qui consistent à recueillir l'information, la vérifier en termes d'exactitude et de cohérence et la distribuer aux parties intéressées; le personnel qui les exécute doit aussi être capable d'exécuter diverses opérations dans le prolongement des précédentes exigences. Il doit pouvoir obtenir l'information par entrevue face à face, ou téléphonique, ou par observation, et ceci en réponse (ou par anticipation) à des demandes directes ou indirectes. Il faut donc ici au moins une certaine familiarisation avec toutes les sources d'information disponibles.

Encore une fois la capacité d'entrer en contact avec les agents d'information, la capacité d'expression et le tact jouent en faveur du succès dans ces tâches; la précision, l'exactitude, l'attention aux détails et l'aptitude pour la compréhension des statistiques sont aussi requises.

On retrouve souvent ces qualités chez ceux qui ont une formation collégiale en commerce et la formation sur le tas est habituellement la meilleure pour ceux qui exercent ce genre de fonctions. Comme ce groupe de fonctions implique plus de contacts avec des sources d'information qu'avec le public comme tel, c'est surtout le goût et l'expérience des relations internes et externes qui priment ici en ce qui a trait au succès dans l'organisation de l'information à distribuer aux clients des centres.

5.1.5. domaine des tâches de consultation et de services professionnels

C'est l'aspect du travail d'accueil qui concerne spécifiquement les contenus techniques d'information à dispenser aux gens qui en ont besoin. À ce niveau, il faut pouvoir examiner les procédures et problèmes de type clérical et statistique, recommander soit des améliorations, soit des solutions. Ceci implique des consultations avec des sources d'information pour obtenir plus de détails, évaluer des situations en rapport avec les programmes ou techniques éprouvées, présenter des recommandations et rester en contact avec le processus de mise en application des changements prescrits.

La personne qui accomplirait ce type de tâche doit connaître et pouvoir mettre en pratique tous les principes et technicalités relatives aux questions de Main-d'oeuvre; elle doit être capable d'établir le contact avec les gens dans le cadre d'une relation de consultation. Elle doit aussi avoir des aptitudes numériques face à des considérations budgétaires, financières ou statistiques. Il lui faut aussi l'attention nécessaire à l'examen des dossiers et la capacité de rédiger des rapports brefs et concis. Elle doit pouvoir s'adapter à tous les changements de politiques, procédures, techniques, etc. assez rapidement pour que l'organisation du travail n'en souffre pas. Ce domaine de tâches s'appuie nécessairement sur une connaissance qui va au-delà des technicalités respectives des CIC, CAT, CSM, CFP et du Ministère; une connaissance théorique ou pratique du marché du travail, du droit du travail, de l'économie nationale, locale et domestique constitue ici un atout. D'autres

connaissances sur les professions, corporations, associations renforcent la probabilité de succès dans ces tâches. Font également partie de ce sous-ensemble de tâches, les connaissances connexes de ce qui ne relève pas des centres de Travail Québec notamment le régime des rentes, l'emploi à la Baie James, les permis de travail, l'assurance-chômage, etc...

Enfin, celui qui exécute ces tâches doit se tenir en contact avec les services de documentation et de recherche du ministère de la Main-d'oeuvre et autres sections de type « staff », si on considère que les centres Travail Québec sont le bout de la « ligne » des services dispensés par le MTMO.

5.1.6. domaine des tâches de répartition et d'allocation des services

Ce groupe de tâches, pas nécessairement administratives, peut être confié à ceux qui exécutent des fonctions d'accueil au sens général du terme: elles consistent à assurer l'utilisation maximale du personnel, des sources d'information humaines ou matérielles selon des priorités individuelles ou organisationnelles, des horaires, échéances, procédures et programmes. Elle supposent la capacité de se familiariser avec les règles, lois, méthodes, normes, etc. régissant les questions de main-d'oeuvre et ceci dans une optique d'utilisation. Il faut pouvoir communiquer surtout oralement pour transmettre instructions et informations, prévoir les erreurs les plus courantes et fonctionner efficacement sous pression lorsque des canaux d'information sont surchargés au niveau interne ou en quantité de clients. La capacité de prendre en main les cas explosifs peut relever aussi de ce groupe de tâches (tout comme de l'agrégat. 5.1.2.), ce qui suppose une bonne résistance au stress de situations de conflits interpersonnels, tout comme la capacité de déceler les fraudeurs et de savoir les mettre à leur place.

L'opération qui consiste à « orienter » au bon endroit les cas qui relèvent ou non de Travail Québec peut aussi s'intégrer à ce groupe de fonctions.

La capacité de s'intégrer harmonieusement à l'intérieur d'un système de normes et méthodes établies en fonction de stratégies ou de programmes de Main-d'oeuvre devient alors primordiale dans l'exécution de ces tâches.

5.1.7. domaine des tâches de classification et de tenue de dossiers

Fondamentalement, il s'agit simplement de pouvoir classifier et enregistrer des données. L'aptitude pour la tenue de dossiers est essentielle et à celle-ci peuvent se greffer des aptitudes spécifiques comme le travail sur Télex, clavier d'ordinateur, correspondance correcte, etc...

On exige donc une bonne capacite de lecture et d'écriture, l'aptitude pour les chiffres, la préférence pour les tâches routinières et stables ainsi qu'une aversion minime (si possible un goût) pour le « going by the book ». Ces exigences ne sont pas nécessairement incompatibles avec les autres qui précèdent si on regarde ces fonctions dans la perspective mentionnée dans l'introduction.

5.1.8. domaine des tâches de compilation et d'enregistrement

Ceci se rattache au travail de documentation tel qu'exécuté par des personnes spécialisées qui devront préparer des dossiers quantitatifs sur les questions de main-d'oeuvre. L'aspect qualitatif de la documentation relève plutôt de l'agrégat 5.1.5. Ceci suppose la connaissance des systèmes de dossiers et la capacité de formuler de façon intelligible, les données qui seront utilisées par d'autres personnes. Encore une fois, la manipulation de systèmes vidéo, Télex, etc, constitue une économie de temps et une source d'efficacité dans ce type de fonctions.

Les gens qui expriment ou ont déjà manifesté leur préférence pour le travail de bureau sont tout indiqués pour ce genre de fonctions.

5.2. Capacités générales du personnel

Disons de nouveau que le prototype de l'employé préposé à l'accueil dans les centres de Travail Québec n'existe pas; celui qui accomplirait toutes les fonctions recensées dans les précédents agrégats ne serait ni plus ni moins qu'un monstre échappant à toutes les échelles de salaires en cours dans la fonction publique.

En général, on peut affirmer que les caractéristiques suivantes sont fondamentales dans l'exécution des tâches d'accueil et leurs fonctions connexes. Encore une fois, ceci s'applique non pas à une personne précise, mais à tout l'ensemble du personnel. Nous pourrions les qualifier de « capacités d'équipe » d'un centre Travail Québec:

- aptitudes pour synthétiser, coordonner, analyser, compiler, calculer, copier, comparer des éléments d'information en matière de main-d'oeuvre
- capacité de servir, orienter (au sens large), renseigner, interviewer les personnes qui en ont besoin

- niveau d'éducation permettant des opérations variant de la mise en application de consignes jusqu'à la capacité d'intégration et d'interprétation de données factuelles
- capacité d'apprentissage moyenne
- aptitude verbale supérieure à la moyenne
- aptitude numérique moyenne
- aptitude pour le travail de bureau, attention au détail, etc...
- préférence pour les tâches qui impliquent des activités humaines et la communication d'idées plutôt que le traitement d'objets
- préférence pour le contact professionnel avec les gens plutôt que les activités scientifiques ou de technique pure
- préférence pour les activités de routine plutôt que pour l'abstraction et la création
- préférence pour les activités de conseil plutôt que de procédure
- tolérance face à des activités n'ayant pas nécessairement des résultats tangibles observables.

Ce sont là des capacités générales pour les fonctions spécifiques déjà mentionnées. L'utilisation de ces données devrait permettre en temps et lieu de répartir les fonctions entre les divers postes, d'en faire la description systématique, et ensuite seulement d'essayer de trouver ces aptitudes et ces caractéristiques chez de vrais « homo sapiens » en chair et en os, par entrevues et par tests du personnel en place et de celui que l'on embauchera ultérieurement.

Une fois que l'on aura déterminé les exigences de chaque poste, les processus de sélection et de formation entreront en jeu en se basant sur les descriptions de tâches qui influeront en plus directement sur la classification, l'administration des salaires, des promotions et mutations, les négociations et le reste.

5.3. Ébauche du type de formation

On ne peut donc décrire un domaine de tâches comme étant celui d'une seule personne, même si dans certains cas on aura besoin d'une personne polyvalente qui devra remplir plusieurs fonctions, dans un petit bureau, par exemple, où l'ensemble des domaines essentiels devra être couvert par une ou deux personnes seulement.

On ne peut pas exiger d'un individu qu'il possède un type de connaissances bien précises. L'évaluation primera alors sur la formation, et c'est plutôt par tests que l'on pourra déterminer les capacités du personnel: aptitudes, connaissances et expérience. Ce n'est pas nécessairement parce qu'un employé possède un diplôme d'études collégiales en relations humaines qu'il a toutes les aptitudes nécessaires pour remplir le poste d'agent d'accueil et d'information. Il s'agit beaucoup plus dans ce cas-ci, de déterminer les capacités et les aptitudes spécifiques de chacun, que de définir, avant évaluation, le nombre de diplômes requis pour un poste particulier.

Nous pourrons fournir en temps et lieu les programmes d'évaluation qui seront nécessaires pour déterminer les aptitudes du personnel des futurs centres Travail Québec. Disons tout de suite qu'une formation collégiale en relations humaines en sciences du comportement, en commerce ou en économie pourront être à la base des exigences pour un certain nombre de postes alors qu'une bonne expérience primera pour certains autres postes. Tout cela est à définir au niveau des politiques de formation du personnel, au moment où l'on décidera de procéder à l'établissement des programmes.

Il est très important de procéder d'abord par évaluation, car si l'on désire mettre en place un personnel qui réponde aux meilleures exigences possibles, il nous faut miser sur les ressources humaines beaucoup plus que sur des garanties scolaires. Nous insistons aussi sur l'importance de la formation de base et de la formation continue (sur le tas) de tout le personnel en place, qu'il s'agisse du personnel d'accueil, des agents d'entrevue ou des directeurs des bureaux Travail Québec.

Un personnel compétent est à la base de l'efficacité du réseau des centres Travail Québec.

5.4. Postes à créer

On doit prévoir la création de nouveaux postes, correspondant aux nouvelles tâches qu'auront à remplir les centres Travail Québec. Le recrutement pourra se faire parmi le personnel déjà en place mais ces ressources ne sont peut-être pas suffisantes. D'autre part, tant qu'il sera chargé du placement, du reclassement, de la qualification, etc..., le personnel en place actuellement ne pourra pas faire face en plus aux tâches d'accueil et d'information. Il faut donc entrevoir la possibilité d'aller puiser en dehors des ressources qu'offrent les structures actuelles. D'ailleurs, la nature même des nouvelles tâches (accueil et information) exige que l'on recrute de préférence un personnel souple et polyvalent, qui n'ait pas nécessairement d'attaches avec le Ministère ou les commissions.

5.4.1. la direction des centres

Étant donné la diversité des organismes regroupés et la complexité même du regroupement, nous estimons qu'afin de coordonner les divers paliers d'autorité et les sources d'information, la direction des centres Travail Québec doit être confiée au ministre du Travail, assisté d'un conseiller spécial en communication.

Tous les organismes de main-d'oeuvre, soit les commissions et le Ministère, étant regroupés sous le vocable Travail Québec, qui constituera finalement une image d'efficacité de l'ensemble des services offerts au public, il est naturel que le ministre du Travail en assume la direction.

Le ministre et son conseiller verront à l'implantation, à l'organisation et au bon fonctionnement des centres Travail Québec. On devra former une équipe de directeurs régionaux, responsables de la bonne diffusion de l'information, véritables canaux de diffusion, qui joueront un rôle-clé enre le Ministère et le public (personnel et clients).

6 Les prototypes

6.1. Les réseaux

Nous envisageons ici quatre façons possibles de répartir les centres Travail Québec à travers la province (voir graphique 9), (le nombre de bureaux est approximatif):

- un réseau de bureaux régionaux (9)
- un réseau de bureaux régionaux à succursales moyennes (9 - 20)
- un réseau de bureaux régionaux à succursales moyennes et petites (9 - 20 - 30)
- un réseau de bureaux régionaux à petites succursales (9 - 50)

Nous nous baserons sur le réseau actuel des CMQ, le plus important en nombre par rapport à ceux des bureaux régionaux des commissions.

Quel que soit le réseau, les bureaux régionaux devront être reliés par un système efficace de communication. Nous pensons qu'en plus du réseau téléphonique « centrex » (gouvernemental intercentre), les bureaux régionaux devraient être équipés d'un système d'ordinateur qui puisse donner immédiatement les caractéristiques d'un cas.

Comme certaines commissions sont déjà en mesure de fournir une part de l'information par ordinateur, il est nécessaire d'uniformiser les moyens d'information et de communication, pour pouvoir fournir toute l'information sans retards ni décalages.

Les bureaux locaux Travail Québec pourront, grâce à la ligne téléphonique directe, avoir rapidement accès à l'information électronique du bureau régional.

6.1.1. le réseau des bureaux régionaux

Le réseau pourra être établi en fonction du réseau actuel des directions régionales de la main-d'oeuvre (voir graphique 2). Nous aurons alors neuf bureaux régionaux, soit Jonquière, Rimouski, Sept-Îles, Québec, Cap-de-la-Madeleine, Montréal, Sherbrooke, Rouyn et Hull (nous établissons cette liste en fonction des besoins régionaux, et selon l'importance démographique).

Si nous adoptons le réseau des bureaux régionaux, les locaux de chacun de ces bureaux devront être assez vaste pour accueillir la clientèle de la région (voir graphique 7).

Le bureau régional offrira les services suivants:

- le comptoir d'accueil, où l'on trouvera tous les renseignements sur les activités du centre et où seront résolus les problèmes mineurs, (documentation écrite et personnel d'accueil). C'est là aussi que se feront toutes les démarches téléphoniques, de la part des clients eux-mêmes dans les cas faciles à régler. Le comptoir sera donc équipé d'un système téléphonique direct (réseau gouvernemental intercentre « centrex »). Il faut prévoir au minimum dix appareils téléphoniques pour le comptoir du bureau régional, en prévision de l'affluence de l'heure du dîner.
- La salle d'information, où se fera la diffusion de l'information audio-visuelle. On aura besoin dans cette salle d'une personne au moins, pour répondre aux questions de la clientèle.
- les salles d'entrevues, pour chacune des commissions et pour le Ministère, petites salles où l'on aura un conseiller de chacune des commissions et de la Main-d'oeuvre, en permanence.
- des petits bureaux adjacents aux salles d'entrevues où, si cela est nécessaire, on aura une secrétaire pour le travail de bureau urgent et important.

6.1.2. le réseau des bureaux régionaux à succursales moyennes

À partir du réseau des bureaux régionaux, on peut prévoir un sous-réseau qui réunira des bureaux de moyenne importance. Chaque bureau régional aura un certain nombre de sous-bureaux reliés par ligne téléphonique directe. À partir de Rimouski par exemple, on pourra avoir deux succursales moyennes à Sainte-Anne-des-Monts et à New-Carlisle. Le bureau moyen décongestionnera les bureaux régionaux et évitera à la clientèle de se déplacer inutilement.

Les succursales moyennes offriront les services suivants:

- comptoir d'accueil
- salle d'information

6.1.3. le réseau des bureaux régionaux à succursales moyennes et petites

Le réseau complet comprendrait finalement le réseau 6.1.1., 6.1.2. et un réseau de petits bureaux (une trentaine par exemple). On peut aussi envisager un réseau complet formé de 9 bureaux régionaux plus une cinquantaine de petits bureaux, éliminant ainsi les succursales moyennes.

Le petit bureau est en fait l'équivalent de « boîtes téléphoniques » où le client peut lui-même (ou avec l'aide de la préposée à l'accueil) faire sa démarche par téléphone au bureau régional Travail Québec, grâce au réseau gouvernemental inter-centre. Les petits bureaux gagneraient également à être équipés du système Télex.

On y trouverait toute la documentation écrite et les formulaires que le client pourra remplir sur place. On n'aura ici que le comptoir d'accueil, sans autre salle ou bureau. On évitera ainsi les déplacements souvent inutiles et les interurbains coûteux, on accélérera la communication et on éliminera les « interférences » occasionnées actuellement par les nombreux transferts téléphoniques.

6.2. Organisation physique des bureaux

6.2.1. espace-type

Le bureau, qu'il soit régional ou non, est situé au niveau de la rue, à une intersection importante de la ville ou dans une rue très passante. C'est une priorité pour ce type de bureau, d'être facilement accessible, donc très visible et très près du grand public. Nous suggérons que, dans la mesure du possible, la façade soit vitrée (comme une devanture de magasin) pour que le client puisse facilement identifier l'intérieur.

La salle d'information pourra évidemment être située à l'avant du bureau, donnant sur la rue, de façon à ce que le public passant puisse voir (ou entrevoir) les projections audio-visuelles et qu'il ait le goût d'entrer, qu'il se laisse « accrocher » par l'aspect visuel (vidéocassettes, posters, etc...).

Il va sans dire que l'identification doit être claire, précise et très visible, surtout dans le cas des petits bureaux.

6.2.2. aménagement

L'aménagement est avant tout fonctionnel et attirant. Ce sont les principes de base de l'aménagement d'un espace public; attirant pour que le public n'ait pas l'impression d'entrer dans un bureau officiel et sévère, fonctionnel pour que la circulation se fasse sans problèmes, pour que le client sente bien où sa démarche commence et où elle se termine.

L'aménagement doit être conçu en fonction d'un fort achalandage (mobilier, équipement et matériaux résis-

tants) d'une certaine stagnation du public (salle d'attente), des conversations (salles d'entrevue insonorisées ou au moins, fermées de partout). On doit aussi considérer le fait qu'une partie de la clientèle est handicapée physiquement (accidentés de travail, ou clients handicapés qui cherchent un emploi). Il faut donc prévoir un aménagement adéquat: larges entrées, corridors larges, pas d'escaliers, rampes d'accès, etc..., sans toutefois donner l'aspect d'un bureau spécifiquement aménagé pour les handicapés.

6.2.3. équipement et systèmes

On doit prévoir que les réseaux de communication, ordinateurs, Télex, réseau téléphonique gouvernemental intercentre, vidéocassettes, etc..., doivent être uniformisés pour faciliter les échanges et les transferts. L'équipement doit convenir à l'utilisation qui en sera faite. De même, l'entretien de ces systèmes devra être fait de façon continue. Des systèmes qui ne fonctionnent pas ou qui sont mal entretenus pourraient contribuer à donner une mauvaise image des centres Travail Québec auprès du public. Ces systèmes requièrent donc un entretien de premier ordre, et ce, surtout en ce qui a trait à l'équipement « itinérant », celui dont les conférenciers se serviront pour aller diffuser l'information à l'extérieur des centres.

6.2.4. circulation

L'espace des bureaux doit permettre une bonne circulation de la clientèle, de l'entrée au comptoir d'accueil, du comptoir à la salle d'information et de la salle aux salles d'entrevue, et de chacun de ces endroits vers la sortie.

Le système de circulation remplit en quelque sorte un rôle d'orientation, de signalisation implicite, c'est-à-dire un système par lequel le client est automatiquement amené à passer d'une étape à une autre sans avoir à se poser de questions. Encore une fois, ceci pour éviter la confusion au niveau des activités, au niveau de l'ordre des étapes à franchir.

6.2.5. signalisation

La signalisation demeure un élément important même si la circulation amène obligatoirement le client d'un endroit à un autre. Le client a besoin de voir écrit clairement le nom de chaque étape, comptoir, salle d'information, bureau CAT, etc...

De même, les aires de visionnement dans la salle d'information doivent être clairement identifiées, par une couleur spécifique et par un bon affichage. Il faut éviter à tout prix que le client ait à chercher ce qu'il doit faire, dire, demander, etc... La signalisation tient lieu de marche à suivre en indiquant clairement toutes les étapes des démarches à accomplir.

6.2.6. heures d'ouverture

Les centres Travail Québec devront, pour offrir un maximum d'efficacité, être ouverts à des heures où la clientèle peut facilement venir, soit à l'heure du lunch et après cinq heures. On peut prévoir deux soirées par semaine où les bureaux seraient ouverts jusqu'à neuf heures. Par exemple, de 10 à 6 heures les lundis, mardis et mercredis, et de 10 à 9 heures les jeudis et vendredis.

6.3. Le fonctionnement

6.3.1. l'accueil

L'accueil constitue la première étape de la marche à suivre du client. Les fonctions de base peuvent se définir comme suit:

- le personnel doit recevoir le client de façon invitante, qu'il s'agisse d'un client agressif ou non. Des situations particulières peuvent survenir et il faut que le personnel puisse parer à toute éventualité.
- en cas d'affluence au comptoir, le personnel oriente le client vers la salle d'information
- le personnel doit écouter le client, l'aider à définir son problème et le situer par rapport aux démarches qu'il a à entreprendre.

6.3.2. information majeure

- le personnel oriente le client vers la salle d'information où il doit attendre une entrevue avec un conseiller.
- le client reçoit l'information audio-visuelle qui le renseigne sur les activités des centres Travail Québec, sur les activités de chacune des commissions et du Ministère, sur des « cas » problématiques typiques qui peuvent ressembler à son problème.

6.3.3. entrevues

- le client passe une entrevue avec un conseiller des commissions ou du Ministère, qu'il s'agisse d'un cas de placement, de qualification, d'un dossier d'accident de travail ou d'une réclamation de la CIC ou du salaire minimum, ou de tout autre problème un peu complexe.
- le client peut être référé à un plus haut palier dans le cas de problèmes plus complexes. On lui fixera immédiatement un rendez-vous au bureau régional de la commission qui peut résoudre son probleme ou au bureau régional Travail Québec.

6.4. Les fonctions-satellites

Nous prévoyons un certain nombre de fonctions-satellites qui auront l'avantage de « sortir » l'information des bureaux Travail Québec. Il est nécessaire selon nous, de faire voyager l'information dans les milieux où elle est susceptible de recruter une future clientèle pour les centres.

Les considérations ne s'appliquent qu'aux bureaux régionaux.

6.4.1. personnel supplémentaire

A la demande de plusieurs directeurs régionaux du Ministère et des commissions, nous suggérons que les bureaux régionaux Travail Québec puissent offrir, quand cela est nécessaire, des « équipes volantes » de personnel polyvalent.

Ce personnel sera en mesure de fournir des services de secrétariat, de travail de bureau et peut-être d'entrevues mineures. Il arrive assez fréquemment qu'un bureau ait besoin de personnel supplémentaire pour une campagne spéciale d'information, lors d'un surplus d'entrevues, pour le reclassement de certains cas, etc...

Il est difficile, surtout dans le cas des commissions, d'aller chercher ce personnel qui lui manque. On pourrait donc utiliser une partie du personnel des centres Travail Québec, déjà sensibilisé aux problèmes du travail, pour combler les besoins.

7 Publicité

7.1. Campagne de lancement des centres Travail Québec

L'inauguration des centres Travail Québec devra faire l'objet d'un véritable « lancement ». Il faut prévoir une campagne de publicité à l'échelle de la province entière, auprès du grand public comme auprès de groupes d'employeurs, d'employés, d'associations de toutes sortes. Cette campagne se fera par tous les canaux normaux de diffusion, télévision, radio, journaux, etc...

En plus de la campagne de lancement, il faut songer à une campagne continue de publicité informant de l'existence et des activités des centres Travail Québec.

La publicité continue épaulera les activités de promotion, pour lesquelles on ne peut malheureusement pas fournir un travail efficace en ce moment, faute de moyens; car si l'image des centres Travail Québec fait l'objet d'une bonne publicité, si on en connaît l'existence, les fonctions et les activités, les contacts futurs seront d'autant plus faciles avec le public des employeurs et des travailleurs, clientèle-cible de Travail Québec.

Annexe

Résultats du questionnaire adressé à tous les CMQ

CMQ situés

– dans le centre-ville	65 %
– dans un quartier résidentiel	10 %
– dans un quartier commercial en dehors du centre-ville	25 %

CMQ situés

– dans un édifice à bureaux	65 %
– dans un centre d'achat	5 %
– dans un édifice du gouvernement	20 %
– dans une maison privée	10 %

CMQ situés

– dans un sous-sol (ou demi sous-sol)	5 %
– au rez-de-chaussée	17.5 %
– au premier étage	75 %
– au deuxième étage	2.5 %

CMQ

– faciles d'accès	25 %
– difficiles d'accès	75 %
superficie totale moyenne:	1,467.5 pieds carrés
superficie moyenne de la salle d'attente:	217.7 pieds carrés

CMQ identifiés visuellement:

– à l'extérieur	8 % suffisamment
	92 % pas suffisamment
– à l'intérieur	10 % suffisamment
	90 % pas suffisamment

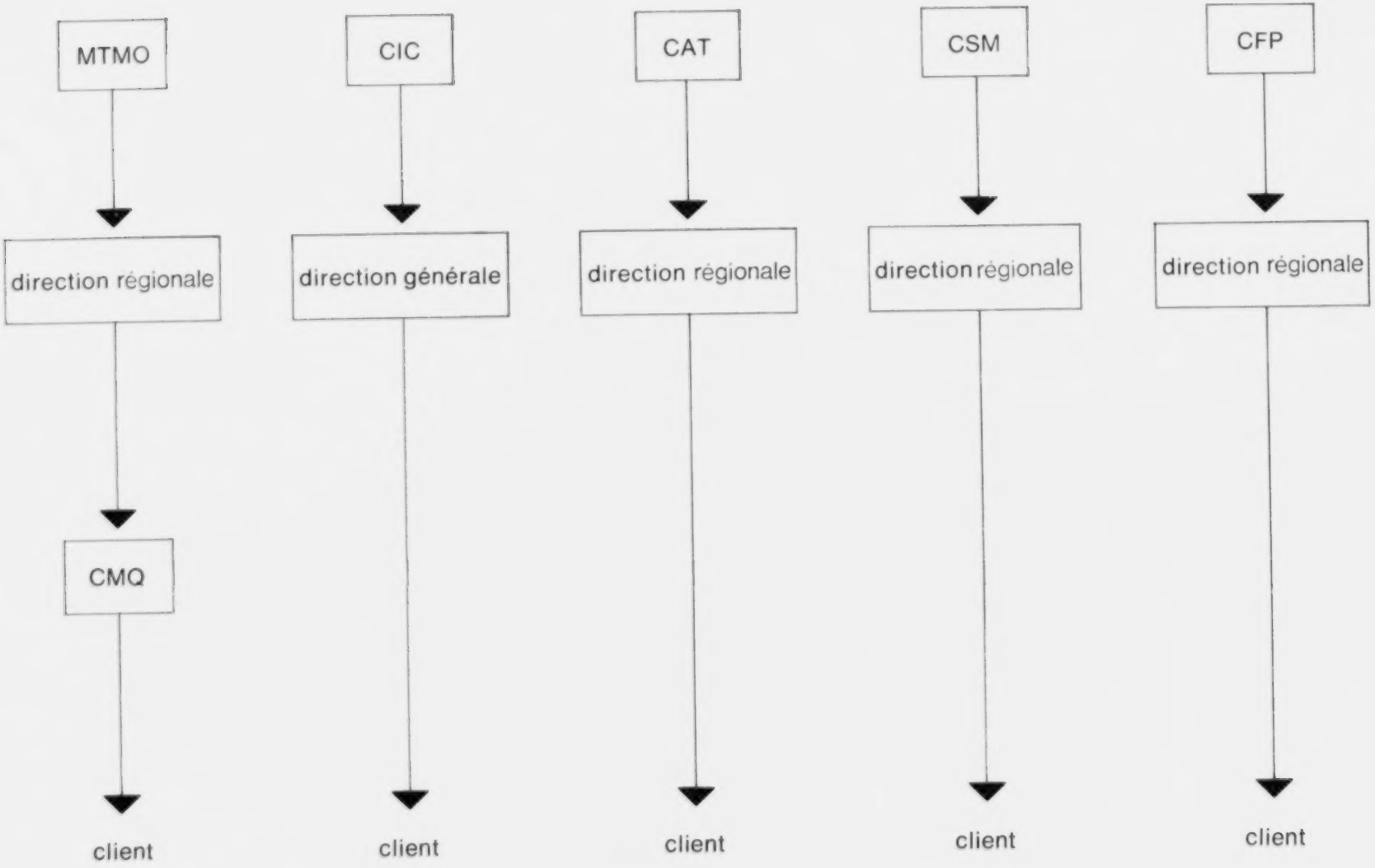
CMQ qui répond aux besoins de la clientèle et du personnel (actuellement)

54 % non
46 % oui

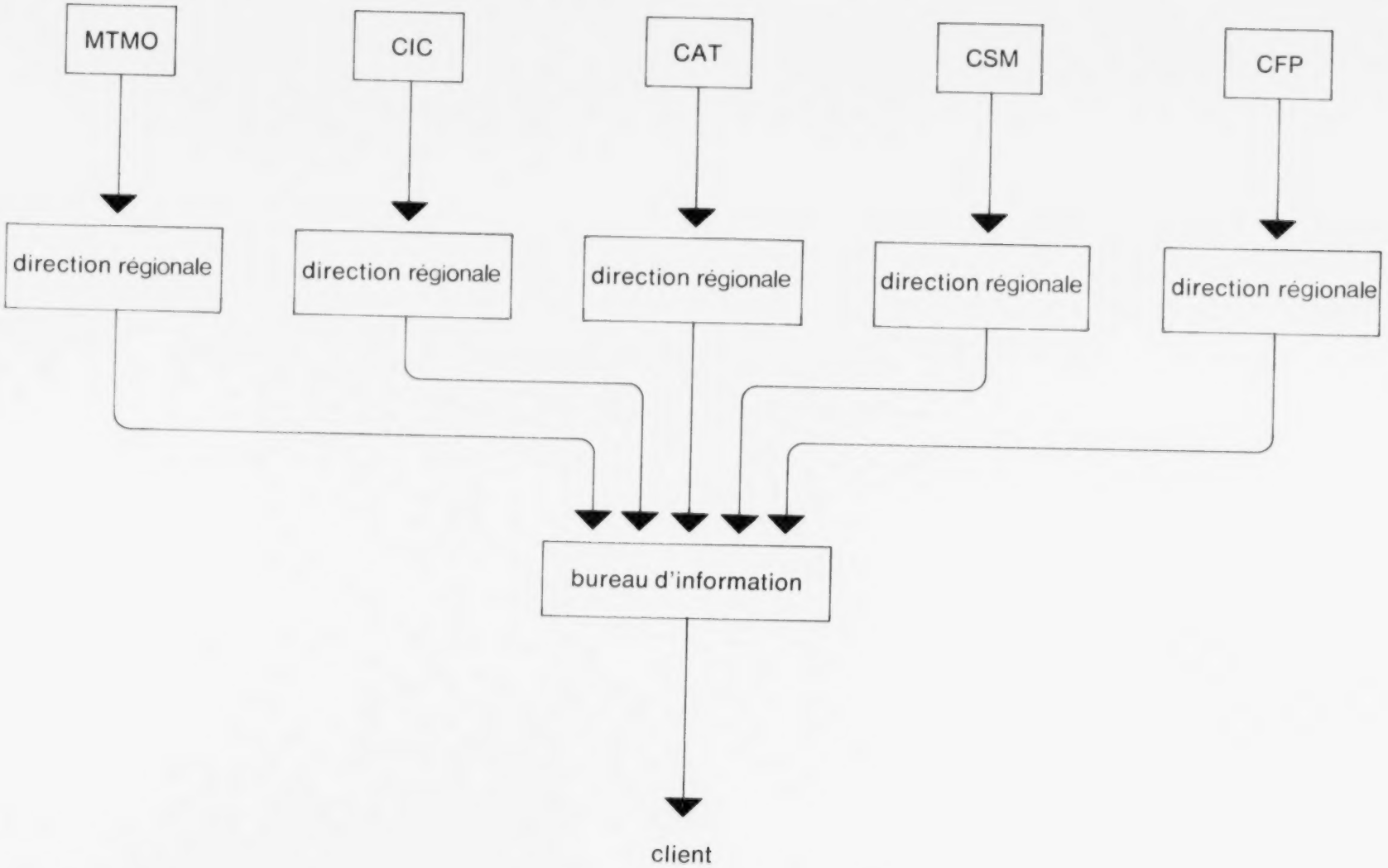
Conclusion

Nous avons tenté, dans cette étude, d'apporter une solution au problème que pose actuellement l'organisation des CMQ. Le plus vaste problème étant celui de la diffusion de l'information émanant du Ministère et des commissions dans le grand public des travailleurs, nous avons propcsé de nouvelles structures d'organisation de l'information, structures qui, en pratique, seraient celles des nouveaux centres Travail Québec.

Selon cette nouvelle organisation de l'information, la marque d'identification Travail Québec constituerait l'image globale de tous les services offerts au public en termes de Main-d'oeuvre; c'est cette même image, celle d'un regroupement efficace, qui serait diffusée par les centres Travail Québec; ceux-ci deviendraient les véritables points de repère de toute la main-d'oeuvre québécoise.


MTMO
direction régionale
CMQ
client
CIC
direction générale
client
CAT
direction régionale
client
CSM
direction régionale
client
CFP
direction régionale
client

2
Information regroupée

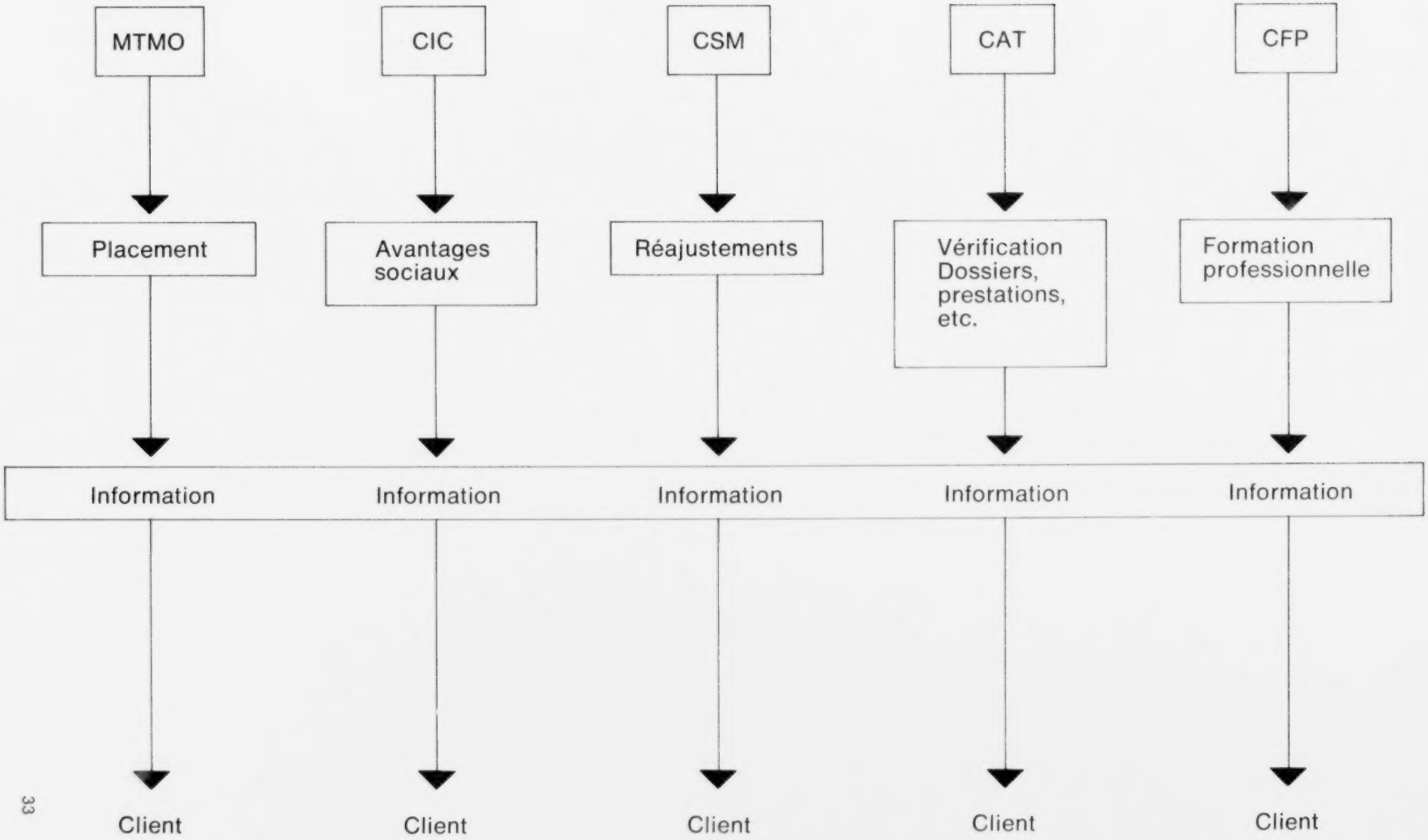


3
Distribution des bureaux régionaux

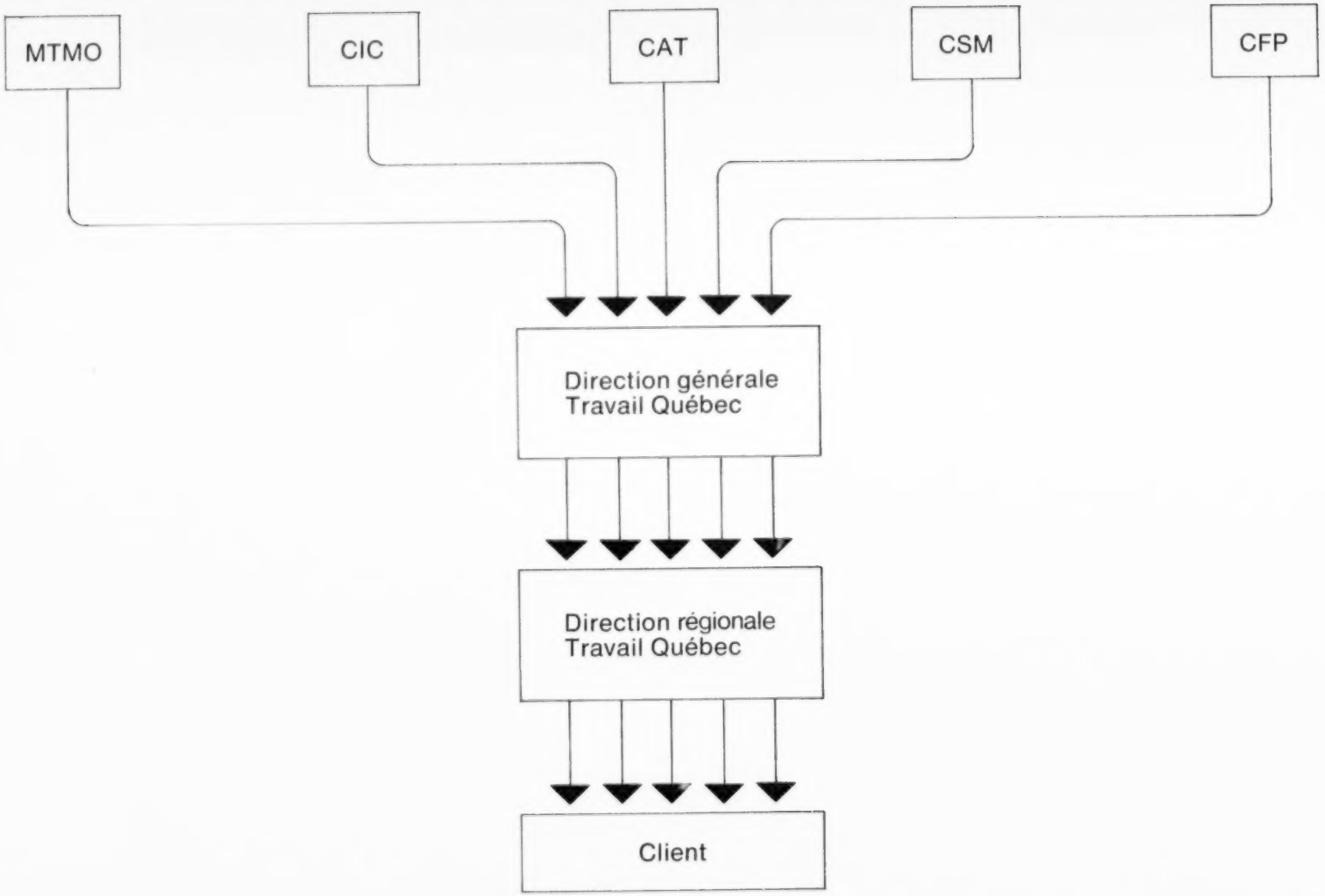
Alma					CSM
Rimouski	MTMO	CIC	CAT	CFP	
Matane					CSM
Jonquières	MTMO				
Chicoutimi		CIC	CAT		
*Québec	MTMO	CIC	CAT	CFP	CSM
Trois-Rivières		CIC			
Cap-de-la-Madeleine	MTMO		CAT	CFP	CSM
*Sherbrooke	MTMO	CIC	CAT	CFP	CSM
*Montréal	MTMO	CIC	CAT	CFP	CSM
Longueuil	MTMO				
St-Jérôme	MTMO			CFP	
St-Hyacinthe		CIC		CFP	
Sorel		CIC			
Joliette		CIC			
Drummondville		CIC			
Rouyn-Noranda	MTMO		CAT	CFP	CSM
Val-d'Or		CIC			
Sept-Iles	MTMO	CIC	CAT		
Hauterive		CIC		CFP	
	MTMO 10	CIC 13	CAT 8	CFP 9	CSM 7

4

Information requise



5
Regroupement

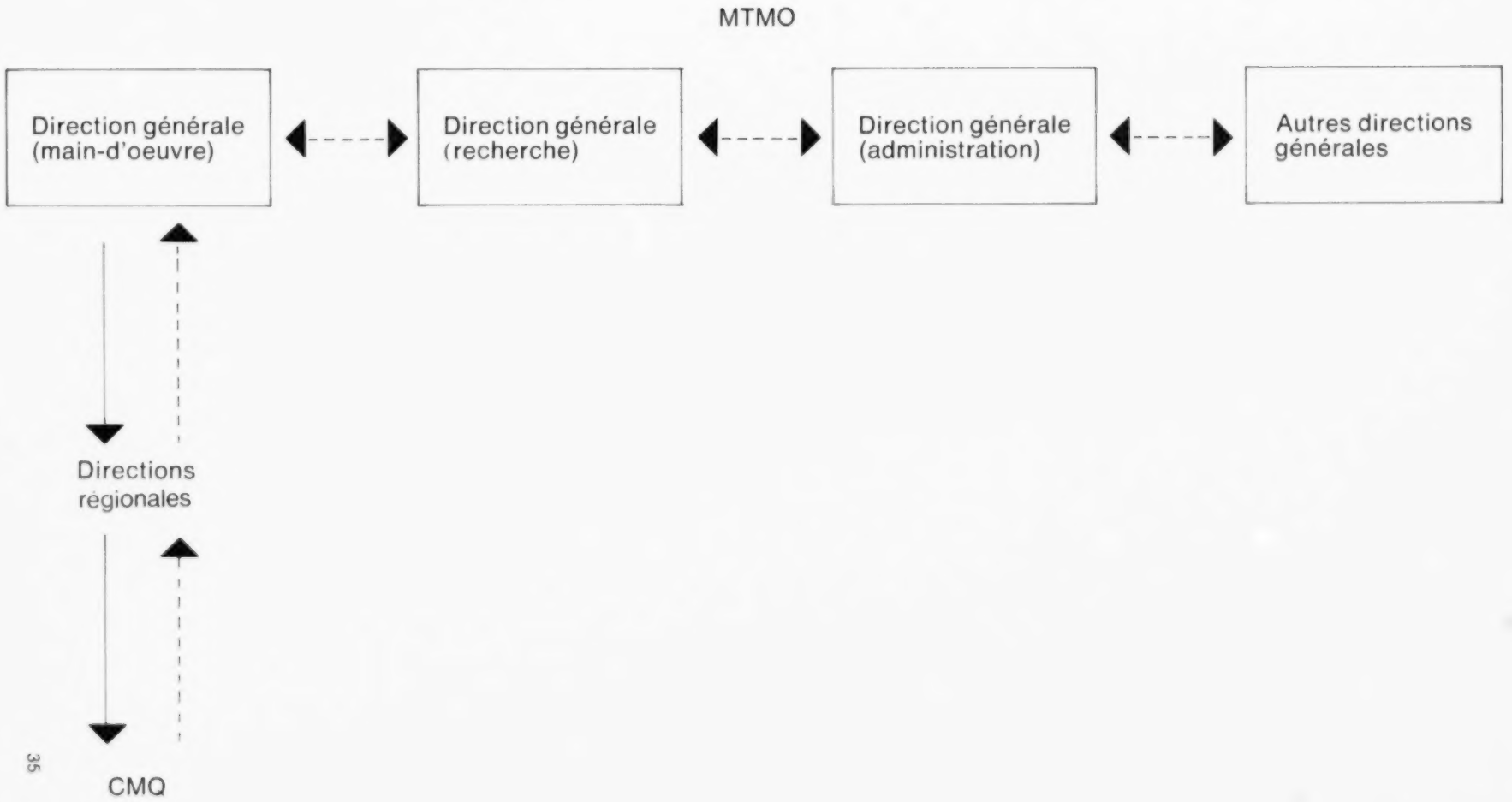


6

Etat des communications

à l'intérieur du ministère

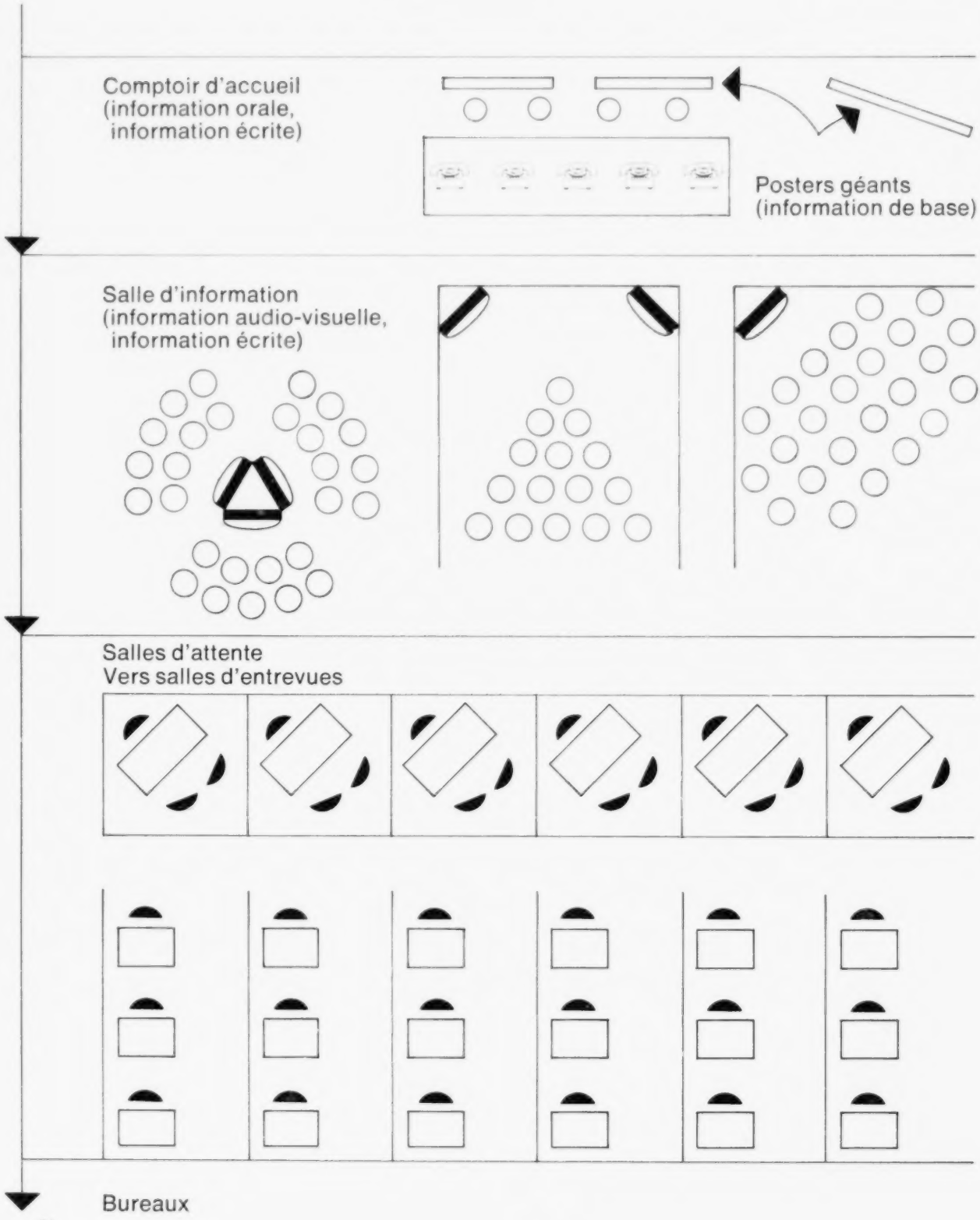
----- Intermittent
—— Bon



7

Schéma d'aménagement d'un centre régional

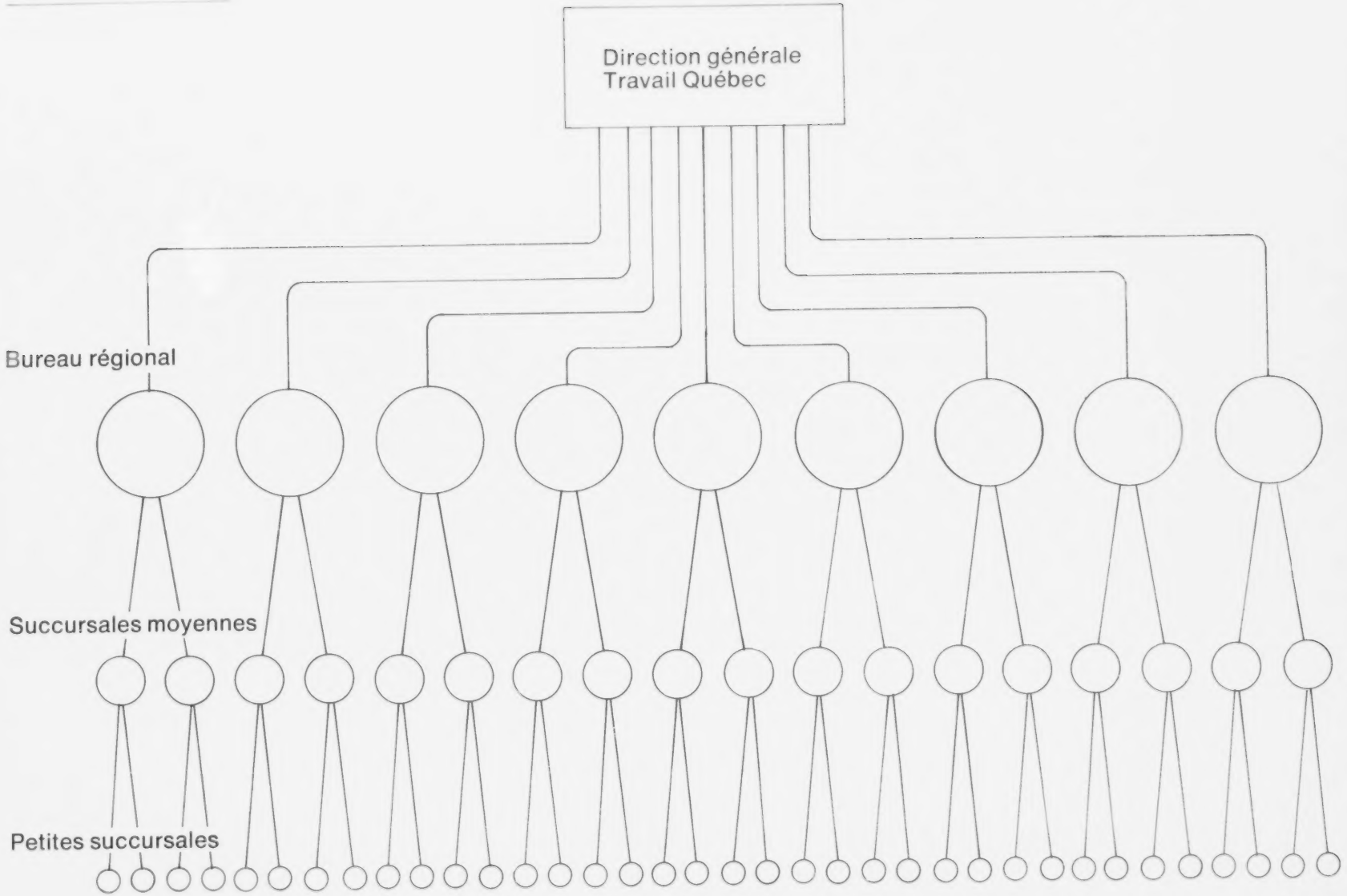
Travail Québec



8
Domaine de tâches dans les centres Travail Québec

1	Service à la clientèle
2	Accommodation avec le client
3	Entrevue et transmission d'information
4	Distribution et vérification de l'information
5	Consultation et services professionnels
6	Répartition et allocation des services
7	Classification et tenue de dossiers
8	Compilation et enregistrement

9
Les types de réseaux



Sommaire

1. APPROCHE DES PROBLÈMES 3

1.1. Organisation physique actuelle 4

1.1.1. localisation 4
1.1.2. état des lieux 4
1.1.3. état des communications entre les services 4
1.1.4. état des communications à l'intérieur du Ministère 5
1.1.5. problèmes posés par une politique de regroupement 5

1.2. Organisation des tâches 5

1.2.1. situation actuelle dans les CMQ 5
1.2.2. problèmes posés par un regroupement au niveau des tâches 5

1.3. Définition des clientèles 6

1.3.1. selon les besoins 6
1.3.2. selon les régions 6

2. AVANTAGES D'UNE POLITIQUE DE REGROUPEMENT 7

2.1. Au niveau de la localisation 7

2.2. Au niveau de l'information 7

2.2.1. information interne 7
2.2.2. information externe 8

2.3. Au niveau du personnel 8

3. L'INFORMATION 9

3.1. Information interne 9

3.2. Information externe 10

3.2.1. information diffusée par le Ministère et les commissions 10
3.2.2. par les organismes connexes via le Ministère 10

3.3. Comment est diffusée l'information au public 10
3.3.1. comptoir d'accueil 10
3.3.2. salle d'information 10
3.3.3. documentation audio-visuelle 11
3.3.4. documentation écrite 11
3.3.5. publicité 11

4. L'IMPORTANCE D'UNE POLITIQUE D'ACCUEIL 13

4.1. Nécessité de « recevoir » les clients 13

4.2. Acheminer le client vers la réponse à son problème 13

5. LE PERSONNEL 15

5.1. Description des tâches 15
5.1.1. domaine des tâches de service à la clientele 15
5.1.2. domaine des tâches d'accomodation avec le client 16
5.1.3. domaine de l'entrevue et de la transmission d'information 16
5.1.4. domaine de la cueillette, distribution et vérification de l'information 17
5.1.5. domaine des tâches de consultation et de services professionnels 17
5.1.6. domaine des tâches de répartition et d'allocation des services 18
5.1.7. domaine des tâches de classification et de tenue de dossiers 18
5.1.8. domaine des tâches de compilation et d'enregistrement 18

5.2. Capacités générales du personnel 18

5.3. Ébauche du type de formation 19

5.4. Postes à créer 19
5.4.1. la direction des centres 20

6. LES PROTOTYPES

6.1. Les réseaux 21
6.1.1. le réseau des bureaux régionaux 21
6.1.2. le réseau des bureaux régionaux à succursales moyennes 22
6.1.3. le réseau des bureaux régionaux à succursales moyennes et petites 22

6.2. L'organisation physique des bureaux 22
6.2.1. espace-type 22
6.2.2. aménagement 22
6.2.3. équipement et systèmes 23
6.2.4. circulation 23
6.2.5. signalisation 23
6.2.6. heures d'ouverture 23

6.3. Le fonctionnement 23
6.3.1. l'accueil 23
6.3.2. information majeure 23
6.3.3. entrevues 23

6.4. Les fonctions-satellites 24
6.4.1. personnel supplémentaire 24

7. PUBLICITÉ 25

7.1. Campagne de lancement des centres Travail Québec 25

Annexe 27

Conclusion 29

MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE